

## アマン・グループのスモール・ラグジャリー・ホテルが、バリ島のリゾート開発に果たした役割とHIS

著者	松園 俊志
著者別名	Syunshi MATSUZONO
雑誌名	観光学研究
号	1
ページ	73-77
発行年	2002-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00005125/">http://id.nii.ac.jp/1060/00005125/</a>

# 「アマン・グループのスモール・ラグジャリー・ホテルが、 バリ島のリゾート開発に果たした役割と HIS」

松 園 俊 志\*

## はじめに

今回、大学の海外研究費の適用が可能になったので、長年疑問に観じていたアマン・グループのホテル群が、いかに欧米のセレブリティに受け入れられてきたのか。同様に何故日本人のキャリア独身女性達にも受容されてきたのか。この点が今回の調査の目的であり、研究テーマである。トラベル・マネジメント誌の慣例行事である TM 大賞の選考委員をここ3年務めている。例年、受賞するホテルは、欧米系の巨大ホテル・チェーンで、例えばヒルトン、シェラトン等であり、TM 大賞の対象は、旅行業にどのようにホテルが貢献したかが基準となる。その前提でアマン・グループは旅行業への貢献度はあまりないと思っていた。TM 大賞選考委員会でもかなりの論議を経たが、20歳後半のキャリア女性群のニーズを確実に捉えていることを評価の対象とした。昨年度 TM 大賞受賞のアマン・グループを調査、研究することは、旅行業界にとって有意義なテーマと思われる。

## 第1章 バリ島のリゾート開発の歴史

バリが欧米諸国の人々に知られるようになったのは、1579年にオランダ人コーネリアス・ホートマンがたどり着いてからである。それ以前の交流は、アラブ系、インド系、インドシナ系、中国系の人々であり、欧米人にとってはるか離れた国であった。欧米諸国の肉食生活に必要な不可欠の高価な香辛料がインドネシア諸島にあり、オランダ政府は直接買い付けるため1827年にバリのクタビーチに貿易事務所を開設した。これがオランダ東インド会社であり、この後もオランダの植民地として1920年代まで継続する。バリが「最後の楽園」としてのイメージを定着させた人物がドイツ人医者者のグレゴール・クラウゼである。クラウゼは、写真集「バリ島」(1922年)を著し、1925年頃になると欧米社会にオリエンタリズムが蔓延する。その火付け役がジャーナリストのミゲル・コバルピアス(画家でもある)、ヒックマン・ポーウエル、画家のシュピース、ボネ、メイユール等である。写真集「バリ島」影響を受け、彼等は1927年バリ島のキンタマーニにホーム・ステイをする。この年バリ島のデンパサールにバリホテルが開設されるが、あくまで商用のホテルとしてである。しかし上記の彼等が著書や絵画等で欧米社会に紹介したことと、1931年でバリ植民地博覧会が開催され

---

\*東洋大学国際地域学部；Faculty of Regional Development Studies, Toyo University

た折、シュピースがバリの民族舞踊や民族音楽を上演させたことで、一躍バリに脚光を浴びることになる。「天国の島」、「神々の島」、「千の寺院の島」など数々の賛辞を浴びる。トーマス・クックは、世界一周の経由地にバリを含めたりしているが、一握りの人々であり、アメリカの富豪ロックフェラーの新婚旅行でバリ旅行をプレゼントされたことが話題に上る程度である。この時代のイメージが、現代の欧米社会において定着しているし、この幻影を求めて観光客はバリを訪れている。

本格的にバリが世界のリゾートとして登場するのは、インドネシアのオランダからの独立が認められ、経済復興を目指して動き出してから1950年代以降である。スカルノ政権は、1次産品しかないインドネシア経済を活性化するために、「観光」を経済政策の柱として取り上げる。フランス政府のコンサルタントによるグランドデザインにより、観光開発に着手する。1966年、日本政府の戦争賠償金でバリのサヌールビーチにバリ・ビーチ・ホテルが開業するし、1969年、デンパサールに「ン・ガライ国際空港」がオープンする。スハルト政権になると、1969年に第1次5カ年計画にたてて、本格的に外貨獲得のために「観光開発」を重点施策として取り上げる。このとき開発予定地となったのは、ヌサ・ドア、クタ、サヌール等のバリ島南部の海岸線であった。しかし、70年代のオイル・ショックで開発は進展しなかった。80年代に入りやっと大規模な観光開発が進行し、現在の大ホテル群が出現した。これは、ハワイのワイキキビーチやマイアミの再現であり、地元住民を無視した隔離政策でもある。大規模ホテル群の集中は、観光公害をもたらすし、インドネシア政府も事後になってこのことに気が付いた。インドネシア政府の経済と観光開発優先の政策は問題を引き起こすことを、バリ州政府は憂慮していた。バリ州政府は、1970年代になると、バリの伝統文化を観光汚染から守るために州政府令を發布し、1974年には、「文化観光に関する州政府令」を公布して、伝統文化と観光の調和と発展を図ることとした。

## 第2章 バリへのアマン・グループの進出

バリ島の中には、アマンダリを始めとしてアマンキラ、アマヌサ、同じグループのGHM所属のザ・チェディ、ザ・セライ、ザ・レギャンと6軒のホテルがあり、バリ島以外にもアマンジオ、アマンワナ、ザ・チェディ・バンドンとインドネシア内に9軒ものホテルを抱えている。アマン・グループがインドネシアとバリ島に偏在しているには理由があるが、そのことは後に取り上げることにして、「アマン・ジャンキー」と呼ばれるヘビー・リピーター（8万人以上）が世界中に多数存在する理由になるアマンのホテルとしてのビジネス・モデルを取り上げる。このビジネス・モデルを開発したのは、エイドリアン・ゼッカーで70年代にリーゼント・ホテル・チェーンを立ち上げ、またすぐにフォー・シーズン・ホテル・チェーンに売却したことで有名である。一時期、日本の沖縄と舞浜（現在の第一ホテル）にリーゼント・ホテルを持っていた。エイドリアン・ゼッカーは1933年チェコ系インドネシア人の家庭に生まれている。家族は、インドネシアに農場を持っていた。1950年代に渡米して、雑誌「タイム」の記者として活躍する。1961年には、雑誌を創刊したがその雑誌を売却して、その資金でリーゼント・ホテル香港の設立に参画している。リーゼントの売却後、1988

年に最初のアマン・ホテルをタイのプーケットに「アマンプリ」としてオープンする。この頃のプーケットは開発が進んでおり、あえて賑やかなビーチを離れた場所に立地させている。①自然環境を重視して地域社会と融合するホテルを作り出した。長年の友人である建築家エドワード・タートルは、ゼッカーの意図を汲み取り、静寂で簡素なホテル創りをしている。アマン・グループのホテルは、2〜3のホテルを除いて、②全て先のエドワード・タートルとケリー・ヒルの2人の建築家に設計を任せている。この2人は、エイドリアン・ゼッカーの理念をよく理解していることも成功の理由かもしれない。ゼッカーは、いわゆるホテル屋でないことを先に述べたが、ホテル界の常識を排除して、③辺境のロケーションと、採算度外視のスペースを客室にもパブリック・スペースにも与えている。④ラック・レートが非常に高額で、割引をしないことが普通である。1週間滞在すると20〜30万円ぐらいになる。⑤客室数は、20〜70室のコテージをメインとしたホテルで、スモール・ラグジャリー・ホテルと呼ばれる範疇である。⑥一客室あたり、5人程度のホテル・スタッフを用意している。⑦ホテル・スタッフは、地元のホテル知識のない人材を教育して、地元の人材のホスピタリティを醸し出すやり方である。⑧ホテル・スタッフのモチベーションを引き出すために、給与以外にインセンティブを与えている。その原資は、バリのホテルで徴収されるサービス料を100%還元していることである。⑨必要かつ、十分に品質を吟味したアメニティが部屋に設置してあるが、日常に引き戻されるテレビは置いていない。もちろん図書館に行けば、衛星を通じてのテレビを見ることも可能であるし、Eメールも出来るようになっていく。⑩豪華に見え、適度に客に緊張をさせるが、全体的な雰囲気は、カジュアルである。

エドワード・ゼッカーの優れている点は、前身がジャーナリストであったことで、ホテル界の常識を排除したこともあるが、チェコ系インドネシア人として国土を愛し、バリの棚田の価値と伝統文化を根底に持っていたことによる。特に先に挙げた③〜⑩間でのコンセプトは、ホテル界に長年在籍すれば考えられない発想である。バリ島南部のヌサ・ドア、クタ、サヌール、のビーチサイドの巨大ホテル群を見て反面教師としたに違いない。別府温泉の状況を見て、由布院の温泉街をスモール・ラグジャリー旅館に創り上げたのに似ている。エイドリアン・ゼッカーの言葉によるとライフ・スタイルの提案であるそうである。タイの「アマンプリ」の後に第2号に着手したのが、「アマンダリ」である。この「アマンダリ」の成功が以後のアマン・グループのホテル・コンセプトとして骨格を作ることになる。「アマンダリ」は、南部の海岸線ビーチのホテル群から1時間30分ほど離れた高地にある。インドネシア自然観環境の美しさの1つである「棚田」や原始林に包まれたウブドに位置している。バリ特産の岩石と茅葺屋根のコテージは、環境に融合して美しさを際立たせている。バリの観光開発の歴史でも取り上げたように、ウブドは、1920年代からコバルピアス、シュピース、ボネ、メイユール等のコテージ兼アトリエがあった所であり、ヒンズー文化に裏打ちされたバリ人の芸術家が多数在住しているところである。ウブドの町の中には、多数のギャラリーと美術館があり芸術の薫りのする町である。バリの州政府がサポートする伝統的なバリダンスの演舞場もある。これらのウブドの地域特性を「アマンダリ」の施設やインテリア・エクステリアに生かしてある。建築家ケリー・ヒルの才能は疑う余地はないが、この立地場所を探し出したエイドリアン・ゼッカー

の類まれな能力に脱帽する。またこのアマンのビジネス・モデルは、バリ州政府の観光公害に対する解決策の方法であり、州政府の進める「文化観光」にも合致している。エイドリアン・ゼッカーの時代を読む視点を象徴している。

### 第3章 旅行業との関係

今年の1月3日から8日までの期間バリに出かけていたが、2極化がバリの観光においても進行している。南部の4つのビーチサイド巨大ホテル群に滞在する日本人は、団体のパッケージ旅行が主たる客層である。年齢に応じて若年層のサーフィン愛好者は、廉価なビーチサイドホテルに宿泊している。年齢が高くなれば、欧米系の巨大ホテル・チェーンか、日系のホテル・チェーンに滞在している。昨年9月11日のワールド・トレーディング・センター爆破事件の余波でハワイ、グアムからシフトした客層が多数であり、囲い込まれた中でビーチとDFS等の免税店を回遊している客層が殆どだった。それに引き換え、アマン・グループや、ウブドのスモール・ラグジャス・ホテルに滞在しているのは、新婚旅行と女性同士のキャリア・独身貴族の人たちであった。ゆったりと流れる時間を楽しむ人々である。

アマン・グループに滞在する客層は、FITが殆どであり、もちろんパッケージ・ツアーになったアマンのホテルもあるが、第2章で挙げたとおり、値引きをしないスタイルを堅持しているので、アマン・グループのホテルを使用したツアーは、パッケージ化しても高額な商品となっている。そのような状況の中で、HISは早いうちから高額化を覚悟の上で、アマン・グループのホテルを商品化してきた。設立当初からFITの客層に注目して、格安航空券だけでなく、成熟化していく客層の受け皿としてのホテルに注目し、アマン・グループとの商品化を初期の段階続けてきている。

HISは、スカイマーク・エアラインの航空事業化とオーストラリアのホテルが経年赤字化が続き、本業の足を引っ張ることが続いた。澤田秀雄社長は、今年の経営方針で「本業の旅行業に重点を置く」と発表した。創業以来、収益の柱である格安航空券の比重は、65%であるが、同社のパッケージ・ツアー「チャオ」も35%を占めている。当初、HISにパッケージ・ツアーの企画・開発は無理だと思われていたが、旅行業他社の商品と異なるパッケージ商品を創り出し、航空会社やホテルを自由に変更できる商品にした。顧客のニーズに対応するイージー・オーダーシステムである。「チャオ」だけでなく、ハネムーン向けの「オアシス」、廉価版の「インプレス」、現地で「ツアーバトラー」と呼ばれる熟練ガイドが旅行者をケアする「エレガンテ」といった高額商品も揃えている。旅行者の成熟化を視野に入れた戦略は、インドネシアのバリ島では、旅行業他社に先行して成功を収めつつある。

### ま と め

「アマン・ジャンキー」は、全世界に8万人と述べたが、その内訳は北米35%、欧州30%、日本を

含むアジア30%、残りが中近東とアフリカとなっている。9.11事件がもたらしたのか、年末から正月のピーク・シーズンに欧米人の姿は、少数であった。対照的に日本人客が70%も占めていた。アマン・グループのホテルにとって、この状況がしばらくは続くはずであるから、日本を意識したプロモーションが行われるであろう。

日本において、アマン・グループが脚光を浴びた理由に女性雑誌の役割がある。「クレア」という文芸春秋社の雑誌である。ここ3年の間にアマン・グループだけの特集号を出したり、東南アジアのリゾート特集号を出したりしている。20歳代後半から30歳代前半の独身キャリア志向の女性を対象にしている。もちろんこの中には、パラサイト・シングル層も含まれている。デフレ経済と企業の労務管理が厳しくなっている現在、「癒しの旅行」を求める独身女性は、仲間と一緒にアマン・グループのホテルに向かうのだろう。欧米のセレブリティだけでなく、日本人女性までもとりこにするエイドリアン・ゼッカー・マジックを追跡して、いまだ解明されていない分野を、調査・研究を続ける必要があると思われる。

#### 参考文献

- クレア 5月号 アジアン・リゾートで眠りたい 1999年
- クレア 特別号 アマン・リゾートのすべて 2000年
- クレア トラベラー 「永遠の楽園」アジアン・リゾートが呼んでいる 2001年
- 日経ビジネス HIS「限界説に挑む革命児」 2001年3月5日号
- バリ 観光人類学のレッスン 山下晋司著 東京大学出版会 1999年
- [Architecture Bali] Introduction by Kerry Hill, Philip Goad, Patrick Bingham-hall 2000年